

Note de recherche

L'économie communautaire et la planification de l'offre de
formation : quelles orientations institutionnelles ?

Pierre Doray
Carine Laliberté
Diane-Gabrielle Tremblay
Carole Landry

99-02

CIRST

Pour se procurer des copies de cette note de recherche communiquer avec les chercheurs:

Adresse postale: CIRST
UQAM
C.P. 8888, Succursale Centre-ville
Montréal, Québec
Canada, H3C 3P8

Adresse civique: CIRST
UQAM
Pavillon Thérèse-Casgrain , 3e étage
455, boul. René-Lévesque Est, Bureau W-3040
Montréal, (Québec) Canada
H2L 4Y2

Téléphone (secrétariat du CIRST): (514) 987-4018

Télécopieur (secrétariat du CIRST): (514) 987-7726

Courrier électronique: CIRST@uqam.ca

Site Internet: www.unites.uqam.ca/cirst

L'ÉCONOMIE COMMUNAUTAIRE ET LA PLANIFICATION DE L'OFFRE DE FORMATION : QUELLES ORIENTATIONS INSTITUTIONNELLES ?

Pierre Doray ,
Carine Laliberté,
Diane-Gabrielle Tremblay
Carol Landry,¹

Communication présentée
au congrès de l'Association d'économie sociale, Paris, septembre 1999

Résumé

Le rapprochement éducation/économie qui se fait sentir depuis quelques années au Québec conduit à s'interroger sur la nature de l'offre de formation professionnelle. La diversité des acteurs présents (venant de l'éducation, du milieu syndical, de l'entreprise privée, des gouvernements, des milieux socio-économiques et communautaires, etc.) et des formules utilisées nous a conduit à nous intéresser au processus de mise en oeuvre des collaborations entre acteurs du milieu économique et ceux de l'éducation ainsi qu'à leur incidence sur l'offre de formation. La présente analyse s'intéresse en particulier aux orientations normatives et institutionnelles proposées par un comité de développement de la main-d'œuvre composé d'acteurs des deux univers et initié dans le cadre de l'économie communautaire.

1. INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, la demande sociale pour un rapprochement entre éducation et économie se fait plus forte dans de nombreux pays développés, le Québec ne faisant pas exception. La relation formation/emploi –appellation plus fréquemment utilisée depuis quelques années que celle de relations entre système de reproduction et système de production- est de plus en plus palpable. Elle se donne à voir dans des pratiques concrètes, elle acquiert le statut de thème mobilisateur pour les différents acteurs et elle est inscrite dans des mécanismes de plus en plus nombreux de planification, de régulation et de gestion des deux univers. En éducation, des méthodes de planification cherchant à traduire le travail dans les programmes de formation professionnelle sont de plus en plus utilisées. Des instances bi- ou multipartites sont aussi de plus en plus nombreuses tant dans les instances

¹ Les quatre auteurs sont membres du GIRFE (Groupe interuniversitaire de recherche sur les relations Formation-Emploi). La réalisation de ce texte n'aurait pas été possible sans la collaboration des membres du comité étudié et le soutien financier du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) .

centrales de planification qu'au niveau régional ou local (établissement) (HENRIPIN, 1994; AGULHON, 1997). Dans le champ économique, les entreprises de plus en plus nombreuses structurent ou restructurent leur politique et leurs pratiques de formation ainsi que leurs modes de planification. Des instances administratives sont aussi créées, au plan sectoriel ou régional, pour planifier des actions en matière de développement de la main-d'œuvre et de formation.

Le rapprochement économie/éducation se manifeste en pratique par un recours de plus en plus fréquent à diverses formes de collaboration institutionnelle, et notamment à des formes faisant appel à de nouveaux acteurs, dont ceux du secteur de l'économie sociale, secteur souvent qualifié de communautaire en Amérique du Nord ou associatif en France². Ces derniers interviennent déjà depuis plusieurs années en matière de soutien à l'insertion professionnelle des jeunes et spécialement des jeunes en difficulté. Ils sont aussi appelés à participer à des processus de planification d'actions de formation et de développement de la main-d'œuvre³ (TREMBLAY, LANDRY ET DORAY, 1998). Ainsi, les organismes communautaires ont une participation accrue à la régulation de la formation.

En d'autres mots, les relations économie/éducation constituent un champ de problèmes pratiques (ex. : en matière de planification des ressources éducatives, d'intervention auprès de clientèles particulières, etc.) dont l'acuité sociale s'accroît. Ce champ mobilise un nombre grandissant d'acteurs individuels et collectifs de différents milieux. Dès lors, la planification de la formation professionnelle se réalise de plus en plus de façon conjointe. La présence d'acteurs différents conduit à poser la question des orientations normatives et institutionnelles qui guident les pratiques de chacun en matière de formation professionnelle. En effet, l'offre de formation prend-elle des chemins différents avec la présence de différents acteurs et selon la nature des négociations qui se déroulent dans les instances multipartites? La diversité des acteurs présents conduit-elle à la formulation de propositions spécifiques?

Notre analyse dégage les orientations normatives et institutionnelles présentes dans les recommandations proposées par un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (nommé CRA pour Comité de Relance Angus, par la suite), créé par une corporation de développement économique communautaire (CDEC) et un groupe communautaire, la Société de développement Angus (SDA), qui vise à développer un technoparc environnemental. Nous nous demandons si les orientations normatives (pour l'essentiel la prise en compte d'objectifs sociaux dans les actions économiques, approche holiste, fondée sur la concertation, les besoins du milieu, l'insertion des plus démunis, etc. (voir : TREMBLAY ET FONTAN, 1994) qui guident les acteurs de l'économie communautaire les conduisent à formuler des orientations spécifiques en matière de rapport entre économie et éducation.

² Plusieurs auteurs font la différence entre économie sociale et économie communautaire, mais pour notre propos, celle-ci n'apparaît pas pertinente.

³ Au Québec, un représentant des organismes communautaires siège à la Commission des partenaires du marché du travail qui est un organisme de consultation auprès du ministre de la Solidarité sociale. Ces organismes sont aussi membres du comité sectoriel de l'économie sociale. Ils participent aussi à des activités de planification au niveau local.

2. REPÈRES THÉORIQUES

L'analyse s'appuie sur une approche théorique qui aborde les relations économie/éducation comme travail social ou en terme de négociations constitutantes. L'analyse consiste largement à saisir comment les acteurs sociaux définissent les espaces sociaux concernés (quelles dimensions de l'économie ils retiennent et sur quels aspects du champ éducatif ils insistent) et comment ils établissent des liens entre les deux. L'objet d'étude est constitué des pratiques concrètes d'articulation entre le développement économique et les orientations et les ressources éducatives (DORAY ET MAROY, 1995: 682). Il s'agit de rendre compte des modes et des formes d'articulation établis entre les deux mondes qui, dans les faits, ont connu un procès historique de différenciation, de spécification et de distinction symboliques et institutionnelles. Dans le cas qui nous intéresse, il nous faut lire les propositions issues de la collaboration entre des acteurs de différents organismes économiques et éducatifs comme des opérations de traduction, c'est-à-dire des opérations qui "établi[ssent] une équivalence toujours contestable entre des problèmes formulés par plusieurs acteurs dans des répertoires différents." (CALLON, 1989: 81)

Les acteurs économiques et éducatifs impliqués dans un processus de collaboration sont réunis afin de créer des correspondances entre des pratiques éducatives et des situations économiques. Ils cherchent à établir une adéquation entre les ressources éducatives et un diagnostic d'ordre économique construit sur des états de situation et sur des anticipations par rapport au futur. Le travail d'analyse vise à saisir comment ces correspondances sont effectivement construites tant du point de vue des ajustements pratiques que des orientations normatives présentes. On comprendra rapidement l'intérêt d'examiner l'effet possible de la composition même des acteurs provenant d'horizons divers impliqués dans un processus de collaboration sur son déroulement et sur les "correspondances" construites. (MAROY, 1989)

De façon plus spécifique, l'analyse porte sur les formes organisationnelles et institutionnelles mises de l'avant pour réaliser le lien entre les deux univers. Des conventions de diverses natures, des dispositions légales, des règles, des structures organisationnelles, des rôles ou des mandats sont effectivement identifiés, précisés ou modifiés afin d'assurer la liaison entre les deux univers. Des formes sont créées ou envisagées au niveau politique quand il s'agit de définir des cadres nationaux, mais elles peuvent tout aussi bien être locales. En ce sens, les ajustements peuvent se réaliser à différents niveaux d'action sociale, souvent identifiés comme le macro-social, méso-social et micro-social. L'analyse s'intéresse aussi aux orientations normatives proposées par les acteurs pour orienter et justifier la nature des liens⁴. L'attention est donc mise sur les objectifs poursuivis par les acteurs et qui donnent sens à leur action. A ce titre, nous pouvons poser comme hypothèse que des acteurs de

⁴ Le travail symbolique de construction de correspondances possède à notre avis un autre sens. En effet, des passerelles conceptuelles ou notionnelles peuvent être utilisées pour établir des correspondances. C'est le cas de certaines notions qui servent d'intermédiaires dans les chaînes argumentaires établies entre les stratégies économiques jugées nécessaires pour faire face au nouveau contexte et des réformes éducatives jugées impératives pour assurer ce développement.

l'économie sociale ou communautaire seront particulièrement sensibles au fait de construire des correspondances relativement cohérentes par rapport aux objectifs socio-économiques qu'ils poursuivent.

3. LE PROJET DE TECHNOPARC ENVIRONNEMENTAL ET LE CRA

À la fin des années 80, des intervenants politiques et sociaux d'un quartier de la ville de Montréal se réunissent pour créer une corporation de développement économique communautaire (CDEC).

En 1992, le CP, entreprise canadienne de transport ferroviaire, annonce la fermeture de son atelier de réparation de locomotives sis dans le quartier depuis le début du siècle⁵. Sa filiale immobilière rend publique son intention de transformer cet espace en zone résidentielle. Des intervenants de la CDEC élaborent rapidement une alternative : conserver la vocation industrielle du site et favoriser son développement afin de créer des emplois pour les résidents de l'arrondissement. Le projet reçoit l'aval des autorités municipales et une entente est intervenue avec le propriétaire pour le rachat progressif du terrain. Les premières caractéristiques du projet de technoparc sont posées : lier développement économique de l'arrondissement et la création d'emploi pour les résidents à l'édification d'un projet de développement industriel situé sur le dernier espace industriel libre situé à quelques minutes du centre ville de Montréal. Mais encore faut-il préciser la teneur du projet. En fait, il s'agit de préciser les contours de l'activité économique qui sera pratiquée sur le site. Cette question est incontournable car les promoteurs du technoparc font aussi face aux règles classiques de la concurrence dans le marché foncier. Le projet est en concurrence avec des sites industriels situés à proximité où le coût d'achat du terrain est moindre et où il n'y a pas de problèmes de pollution industrielle due aux activités antérieures (TREMBLAY, KLEIN ET FONTAN, 1998).

Une dimension économique fondamentale du projet fait déjà l'objet d'une entente, soit l'achat du terrain. La SDA, créée pour développer et promouvoir le technoparc, acquerra progressivement la propriété du sol et instituera une fiducie immobilière qui soustrait le terrain du marché immobilier classique. Le sol devient ainsi une propriété communautaire. Un travail social de définition des autres paramètres économiques est alors entrepris.

- ⊕ Après exploration de différentes possibilités, il a été convenu que le parc aurait une vocation thématique : les technologies environnementales. Dans un premier temps, étaient visées les entreprises innovantes de l'industrie de l'environnement. Ce créneau a connu un élargissement pour inclure la prévention et la protection de l'environnement. Ainsi, toute entreprise qui désire produire "écologiquement" pourrait se qualifier pour s'implanter sur le site.
- ⊕ Afin de rendre l'implantation attrayante pour les entreprises, différentes mesures furent envisagées. On a alors convenu d'une brochette de services aux entreprises qui

⁵ L'histoire indique que le quartier s'est développé à l'ombre de cette usine qui employait, dans ses meilleures années, plusieurs milliers de travailleurs.

joueraient comme autant d'atouts dans la promotion du site : services d'accueil et d'accompagnement, service d'aide et de recherche de financement, service de formation, construction d'un mail industriel (qui pourrait jouer le rôle d'incubateur), aide dans l'installation (immobilier), soutien à l'embauche.

- ⊕ Définir des avenues en matière d'insertion et d'utilisation de la main-d'œuvre, dont la main-d'œuvre locale. Un portrait du quartier et de sa population active est réalisé. Un modèle d'intégration et de mise en valeur des salariés dans l'économie est aussi développé afin de préciser la clientèle qui doit être ciblée (FONTAN, BORDELEAU ET DESROCHERS, 1995).

La stratégie progressivement formulée et déployée par les principaux acteurs se présente comme un assemblage entre des objectifs associés à la nouvelle économie (choix du secteur, importance accordée à la R&D, au réseautage, à la formation, etc.) et ceux portant sur des préoccupations communautaires (propriété collective du terrain et recherche d'insertion des résidents d'un quartier populaire composé d'ouvriers et d'employés). En fait, les premiers sont largement conçus comme le moyen de réalisation des secondes.

En parallèle à la formulation des paramètres économiques qui présideront au développement du site, un comité local d'adaptation de la main-d'œuvre⁶, le CRA, est constitué en 1995. Il regroupe 22 intervenants de différents milieux⁷ qui ont pour mandat de formuler une offre de formation et donc de proposer des orientations et des actions en matière de développement de la main-d'œuvre locale et de formation à mettre en œuvre au cours des prochaines années afin de favoriser l'employabilité des résidents et de planifier les services éducatifs de soutien au développement du technoparc. Le comité déposera son rapport à l'automne 1997.

4. LES RECOMMANDATIONS PROPOSÉES

En général, les planificateurs d'une offre de formation se retrouvent dans la situation où ils doivent dégager les dimensions économiques qui fonderont les " besoins " de formation, et qui permettront de fixer les ressources éducatives nécessaires. Dans le cas de la fixation des contenus des programmes de formation professionnelle, ils utiliseront des méthodologies qui permettent de recenser les qualifications et les compétences jugées indispensables. Il arrive fréquemment que certaines dimensions économiques soient inconnues dans la mesure où les planificateurs doivent anticiper les emplois futurs. Ils ont recours à des études de

⁶ Les Comités d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) sont des instances temporaires financées par les deniers publics. Certains comités créés lors de fermeture d'usine ont le mandat de veiller au reclassement des travailleurs. D'autres sont créés pour penser un plan de développement de la main-d'œuvre dans une entreprise. Finalement, quelques CAMO ont aussi été créés sur une base territoriale afin d'envisager des actions de développement et d'insertion professionnels.

⁷ Intervenants scolaires des différents ordres d'enseignement (commission scolaire, collège et université), syndicalistes (exigence de la formule CAMO), représentants des groupes communautaires locaux, entrepreneurs en environnement, représentants des trois paliers de gouvernement (fédéral, provincial et municipal), représentants d'organismes financiers.

prévisions de main-d'œuvre, quand il s'agit d'établir une quantité d'emplois qui serviront aussi à déterminer les ressources éducatives nécessaires. Or, dans le cas qui nous intéresse, il n'y a qu'un projet économique, les entreprises ne sont pas installées sur le site. De plus, le domaine de l'environnement est encore en définition, les technologies de l'environnement demandent toujours à être précisées. En fait, une seule donnée "précise" existante permet de décrire la situation économique de l'arrondissement et de ses résidants. Il s'agit des recensements et des enquêtes publiques. Il est donc possible de construire un portrait socio-économique de l'arrondissement. Les membres du CRA ont accès à une représentation tronquée de l'économie : des données relativement précises sur le quartier existent mais le champ de l'emploi associé au technoparc est largement une inconnue. Par contre, des orientations normatives sont effectivement posées, un "projet économique" est formulé par les principaux promoteurs. Ce dernier s'inscrit d'emblée dans le cadre de la lutte contre la dualisation économique et le refus d'une spécialisation entre, d'une part, l'économie performante qui se construit autour des firmes et des institutions profitables et, d'autre part, des actions défensives réalisées par des institutions qui prennent en charge les exclus et les entreprises en déclin. "Dès lors, les institutions travaillent à favoriser l'intégration des personnes et des activités économiques à la performance et non à se spécialiser pour devenir des institutions au service de l'économie en déclin ou de l'économie performante" (FONTAN ET YACCARINI, 1996, 78). En d'autres mots, l'insertion doit se réaliser dans les secteurs performants.

4.1 Les recommandations

En fait, les membres du CRA ont contourné le problème de l'incertitude quant aux paramètres économiques en proposant largement des recommandations qui cherchent à structurer des actions de différents ordres qui s'adressent autant à la population qu'aux responsables du développement économique. Il est en fait possible de reprendre la très grande majorité des recommandations en les inscrivant dans un espace balisé par trois dimensions : les propositions relevant du pôle éducation, celles visant les pratiques d'insertion et celles qui visent à structurer le pôle économique. Plusieurs propositions pouvant se situer entre les pôles. Par ailleurs, le degré de précision des propositions est variable selon les pôles.

Les recommandations concernant la formation portent sur le contenu des programmes de la formation primaire et secondaire (introduction de l'éducation à l'environnement), le soutien à la réussite scolaire (aide aux devoirs et lutte au décrochage) et le développement de la formation professionnelle. À cet égard, il est proposé la planification d'activités de formation et d'institutions (CIFER et CFER⁸) dont la mission serait correspondante à la

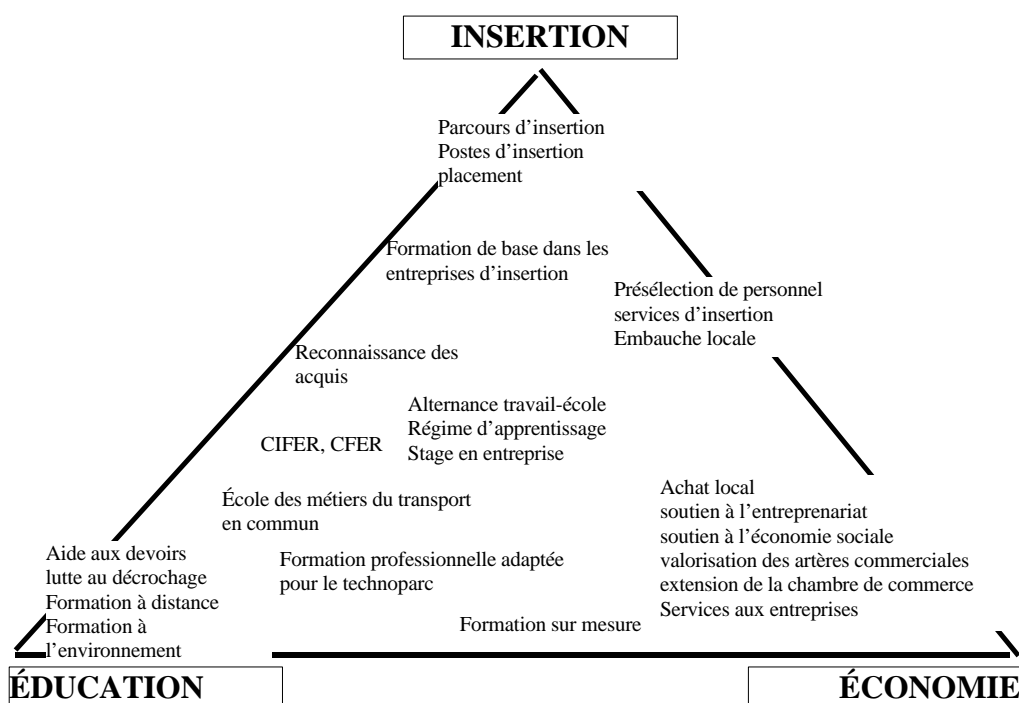
⁸ L'expression CIFER est l'acronyme de Centre intégré de formation en environnement et recyclage d'équipements informatiques. Il s'agit d'un centre de formation combinant la formation théorique et la formation en atelier dont les programmes conduisent à des diplômes reconnus, deux du secondaire et un du collégial. Le CFER (Centre de formation en entreprise et récupération) serait mis sur pied dans une école secondaire du quartier.

vocation du technoparc et l'usage d'approches pédagogiques (alternance, stage et régime d'apprentissage) qui favorisent l'insertion professionnelle des élèves. Au plan éducatif, le plan stratégique intervient donc en amont de l'insertion par des actions de prévention et de soutien scolaire. Il ouvre aussi sur la structuration d'une offre de formation professionnelle en environnement et en recyclage.

Le deuxième pôle, l'insertion, s'adresse aux résidents du quartier. Il s'agit de mobiliser les groupes communautaires et les institutions locales et de coordonner les différentes actions qui permettent d'accroître l'employabilité des individus. La notion centrale est celle de parcours d'insertion qui comporte quatre fonctions :

- ⊕ “ l'identification et l'accueil des clientèles, l'évaluation des besoins, l'établissement d'un itinéraire individuel, l'accompagnement et le suivi,
- ⊕ l'organisation, le renforcement et la diversification de l'offre d'insertion pour permettre la mise en œuvre d'itinéraires personnalisés,
- ⊕ l'intervention sur l'offre d'emplois pour créer les conditions d'une sortie vers l'emploi,
- ⊕ la concertation et la coordination entre les différentes ressources; ” (CRA, 1997, 64-95).

Tableau 1
Liste ordonnée des principales recommandations



Bien que la notion de parcours d'insertion soit relativement récente, cet aspect de l'intervention en matière d'insertion est maintenant relativement classique, la majorité des actions des groupes d'insertion visant, de différentes façons, à agir sur les qualités des individus (employabilité). Par contre, le plan stratégique emprunte une deuxième avenue, l'emploi, qui est plus originale. Celle-ci consiste à favoriser l'emploi local dans les entreprises de l'arrondissement et dans les firmes qui s'établiront dans le technoparc. Pour

ce faire, le plan propose à la CDEC et à la SDA de mettre en œuvre des services de recrutement et de pré-embauche, ce qui permettrait de favoriser les résidants. Il propose aussi de créer des postes d'insertion dans différents types d'entreprise. Deux exemples sont explicitement précisés : la création d'entreprises en économie sociale qui adopteraient une perspective d'insertion et la création de postes insertifs dans les entreprises de service oeuvrant sur le technoparc (ex. : photocopie, télécopie, entretien extérieur, entretien industriel, restauration.). Finalement, il est aussi demandé que la SDA favorise l'embauche de la main-d'œuvre en insertion auprès des futures entreprises du technoparc. Ainsi, la démarche d'insertion mise de l'avant essaie de jouer à la fois sur les capacités individuelles des résidants, sur la création d'emplois et sur des mécanismes de rencontre de l'offre et de la demande.

Au plan économique, les recommandations visent plusieurs cibles. Le plan favorise, comme nous l'avons déjà indiqué, le développement de l'économie sociale. Il souhaite aussi la revitalisation de l'économie locale (achat local) et cherche à créer un parcours entrepreneurial (expression forgée en analogie avec celle de parcours d'insertion) et à produire une plus grande synergie entre les acteurs économiques de l'arrondissement. Plusieurs recommandations comme la création d'un chapitre de la Chambre de commerce de l'Est, la présence de la CDEC à un organisme regroupant les entreprises de l'est de Montréal s'inscrivent dans cette direction. Un rapprochement est aussi proposé entre la CDEC et les acteurs économiques locaux traditionnels.

Les membres du comité se trouvent limités pour proposer des avenues précises pour soutenir le développement du technoparc, l'absence des entreprises limitant le champ des possibles. Ils valident quand même quelques options. La pertinence du choix du secteur est confirmée. Investir dans les technologies environnementales apparaît un bon choix. Il s'agit alors de préciser des conditions institutionnelles favorables. Le fait de devenir une zone laboratoire en développement durable vise manifestement cet objectif. Des recommandations de même nature sont adressées aux gouvernements afin qu'ils fassent montre de souplesse administrative pour assurer un soutien financier au projet. En d'autres mots, il leur est demandé d'accorder une priorité au projet et d'instaurer des mesures spécifiques si les programmes gouvernementaux existants ne permettent pas de satisfaire les demandes.

Dans le cadre de la formulation d'une offre de services destinés aux entreprises du site, les services éducatifs ont été particulièrement visés. Ainsi, un tarif préférentiel est demandé aux institutions scolaires locales pour les entreprises qui s'installeront sur le site et qui voudront avoir recours à leur service de formation sur mesure. En parallèle, une mobilisation des institutions d'enseignement est suggérée afin qu'elles réagissent rapidement à des demandes provenant des firmes. Un autre aspect valorisé est l'articulation entre insertion et installation des entreprises par le biais des services de pré-sélection et pré-embauche.

4.2 Les organismes mobilisés

Le CRA est, par nature, temporaire. Officiellement, le dépôt de son rapport marque aussi

le moment de sa dissolution. Il lui faut donc prévoir une suite et donc déterminer un organisme qui prendra effectivement la relève. Il prévoit des mécanismes de mobilisation de différents organismes. Les groupes communautaires deviennent les acteurs principaux de son application. En fait, le plan fait de la CDEC, le principal maître d'œuvre des recommandations; elle est impliquée, à titre divers, dans la mise en oeuvre de 60% des recommandations. La SDA, qui développe le technoparc, doit veiller à l'application de 17 recommandations (27%) et les groupes communautaires du quartier, 13 (21%). En plus, plusieurs recommandations visent la création d'instances collectives de travail. Il ne s'agit pas de suggérer aux différents organismes des actions à entreprendre mais aussi de créer des synergies entre les différents acteurs de l'arrondissement. La création de plusieurs groupes de travail ou de réseaux est effectivement proposée :

- ⊕ un comité de lutte contre l'abandon scolaire qui, sous l'égide de la CDEC, doit regrouper les écoles du quartier, les groupes communautaires, les associations de parents et des représentants des services sociaux;
- ⊕ un groupe de travail qui vise à promouvoir et à faire reconnaître l'arrondissement à titre de zone laboratoire urbaine de développement durable⁹;
- ⊕ la coordination des ressources de l'arrondissement œuvrant en insertion serait assurée par la CDEC. Cette coordination doit se réaliser autour du parcours d'insertion;
- ⊕ des réseaux regroupant des organismes ayant des objectifs communs doivent être constitués : réseau des gens d'affaires du quartier, réseau des intervenants en environnement et réseau des intervenants financiers en développement économique.

Manifestement, l'objectif est de créer une dynamique locale. Au plan économique, la dynamique prend appui sur le développement du technoparc. La SDA en est le principal promoteur. Il y a recherche de revitalisation du tissu économique local. La CDEC reçoit le mandat de créer des liens. Le rapport fait du local le lieu de gestion des problèmes éducatifs et des activités d'insertion. La responsabilité ne revient pas aux institutions d'enseignement qui doivent s'impliquer. La CDEC devient un intermédiaire entre les différents groupes d'acteurs locaux. Elle se voit investie du rôle de coordonnateur par la création de groupes de travail thématique. Se retrouvant au cœur des différents groupes, elle devient un point de passage par lequel les différents réseaux d'acteurs locaux pourront éventuellement communiquer.

4.3 Un projet original ?

La question posée au départ suggère un lien entre la composition sociale des acteurs et les orientations normatives proposées. Est-ce que le fait d'être produit dans le giron de

⁹ La première expérience québécoise a vu le jour dans la région du Saguenay-Lac Saint-Jean. Elle fut reconnue comme zone laboratoire par l'UNESCO. L'octroi de ce statut, le premier en milieu urbain, conférerait au projet de technoparc et à l'arrondissement une forte légitimité.

l'économie communautaire, induit au projet du CRA des spécificités ? Par plusieurs aspects, le projet ne fait que reprendre des idées existantes. Par exemple, le propos sur l'alternance reproduit les discours éducatifs récents présentant les vertus attribuées à la formule. La notion de parcours d'insertion est présente dans le document ministériel sur la réforme de l'aide sociale de 1996. Le CRA reprend plusieurs conventions à forte légitimité en matière de relations entre l'éducation et l'économie. Mais l'originalité de l'offre de formation proposée ne réside pas nécessairement dans la création de nouvelles conventions ou de nouvelles formules. En fait, la spécificité trouve ses sources dans trois aspects.

- ⊕ L'articulation construite entre un projet industriel s'inscrivant dans le sens de l'économie du savoir et un projet de développement de l'emploi pour les résidants d'un quartier populaire.
- ⊕ Cette première articulation conduit à formuler un projet de construction des relations éducation/économie fondée sur un tripode composé d'actions économiques, d'actions éducatives et d'actions insertives. La proposition est globale car elle envisage la formation générale et professionnelle. De ce point de vue, la lutte au décrochage scolaire par la mobilisation de tous les acteurs locaux déconcentre les fonctions éducatives et conduit à une « pédagogisation » du social (CHARLOT, 1997). L'insertion, avec ces deux volets (employabilité et création d'emplois) complémentaires et la croissance économique favorisent l'économie locale et le développement du technoparc. En même temps, l'orientation du développement économique n'est pas fondée sur une logique pure de marché, le plan stratégique faisant large place à l'emploi pour les résidants.
- ⊕ L'inscription locale des propositions. En effet, les principaux responsables de la mise en œuvre des propositions ne sont ni des acteurs éducatifs ni des entreprises. La responsabilité première revient aux groupes communautaires qui doivent créer des ententes et des synergies afin de structurer une offre de formation, le développement économique local et des pratiques d'insertion.

5. LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS¹⁰

Le rapport ayant été déposé en octobre 1997, plus de 18 mois se sont écoulés jusqu'au moment où sont écrites ces lignes. Alors qu'en est-il arrivé ? Dans quelle mesure, ses recommandations ont-elles été mises en œuvre ? À cet égard, nous constatons que le développement des différents pôles se réalise à des rythmes variables.

Plusieurs propositions n'ont eu que peu ou pas d'écho car les entreprises ne sont pas encore installées sur le site. Ceci n'a pas empêché les promoteurs du technoparc de « préparer le terrain » pour les accueillir. Le site est viabilisé et les axes routiers du site sont construits. Une partie de l'ancienne usine est transformée en mail industriel où l'on

¹⁰ L'analyse de cette section s'appuie sur un bilan du suivi du plan stratégique réalisé par la CDEC au cours de l'hiver 1998.

retrouvera des services aux entreprises. Cet espace pourra aussi accueillir de petites entreprises. Un supermarché doit occuper une autre section de l'usine. Finalement en avril 1999, une première entreprise accepte de s'installer sur le site.

Le site est peu à peu structuré tant dans ses équipements que par l'offre de services. Il en est ainsi de la formation, une entente a été conclue avec les institutions d'enseignement afin d'obtenir un tarif préférentiel pour les futures entreprises du site. Un formateur privé a accepté de s'installer dans le mail industriel. Ces actions s'inscrivent dans la formalisation progressive des services à offrir aux entreprises du technoparc. Toutefois, les ententes prévues avec des organismes de développement économique et technologique afin d'offrir des services économiques aux entreprises ne sont pas finalisées.

D'autres volets de l'action économique ont été amorcés. Les actions réalisées sont, largement de l'ordre de la mise en place de cadres institutionnels préalables. Ainsi, la CDEC, pour exercer son leadership en matière de développement économique, a embauché trois nouvelles ressources : un conseiller auprès des entreprises, un conseiller aux artères commerciales et un conseiller spécialisé en démarrage d'entreprises. Par ailleurs, plusieurs actions concernant ce volet sont liées au mandat de Centre local de développement (CLD) que doit assumer la CDEC avec l'implantation récente de la politique active du marché du travail du gouvernement québécois, politique qui a décentralisé les structures d'interventions en matière de développement de la main-d'œuvre. L'obtention de ce mandat doit renforcer le développement de son service d'aide aux entreprises. Par ailleurs, le chapitre de la chambre de commerce est créé et des liens avec les autres organismes économiques sont établis.

Le pôle économique est dans une phase de préparation du site et de démarchage pour attirer des firmes. Du côté du pôle "insertion", plusieurs recommandations sont en voie de réalisation. Globalement, le versant employabilité est davantage structuré que le versant emploi.

Le CIFER a vu le jour, sur le site, grâce à une subvention du ministère de la Solidarité. Il s'agit d'une entreprise-école qui offrira des formations de niveaux secondaire et collégial. Son champ d'activité est le recyclage d'ordinateurs et la réparation d'équipements informatiques. Il offre aussi des services d'installation, de réparation et de mise en réseau d'équipements. Ces services sont offerts aux écoles et aux bibliothèques mais on envisage d'étendre le marché et de les étendre aux entreprises de l'économie sociale. Au plan de la formation, les programmes visent l'apprentissage de la vérification et de la réparation d'appareils ainsi que l'apprentissage de qualités personnelles (confiance en soi, intégration à une équipe, etc.). Des élèves ont déjà réalisé des stages. Du côté de la CDEC, on a amorcé la mise au point du parcours d'insertion. Une étude sur les ressources existantes a été réalisée, la concertation entre les organismes est amorcée et un projet-pilote est mis en route. En parallèle, le parcours entrepreneurial n'a pas encore fait l'objet d'interventions particulières. Par contre, l'implantation du service aux entreprises dont la CDEC veut se doter et qui pourrait être le lieu d'organisation du parcours, est amorcée.

Le volet emploi a aussi fait l'objet de quelques interventions. La construction du mail industriel est l'occasion de créer prochainement, par la SDA, une entreprise d'insertion

spécialisée dans le recyclage du bois, l'approvisionnement en matière première est garanti pour trois ans par la récupération du bois de l'usine. Une collaboration est initiée entre la SDA et deux entreprises d'insertion (une en imprimerie et un restaurant communautaire) pour qu'elles offrent des services aux entreprises du site. Finalement, l'implantation d'un hypermarché à proximité du site a été l'occasion de conclure une entente d'embauche et de sous-traitance locale. La sensibilisation des entreprises de l'arrondissement, qui est de la responsabilité de la CDEC, à l'importance de l'insertion de la main-d'œuvre locale et à son embauche, est encore à faire.

Du côté des pratiques éducatives, des services aux entreprises ont été planifiés; d'autres dépendent de la présence des entreprises. En matière de formation professionnelle, une proposition n'a fait l'objet d'aucune suite : la création d'un centre de formation pour les métiers du transport en commun. La mise en place de formations adaptées à l'économie sociale devrait tenir compte des balises fixées lors du forum local organisé par la CDEC sur le sujet. Encore ici, des cadres institutionnels sont fixés sans que les actions directes ne soient encore offertes.

La portée des actions éducatives se voulait plus large. Il s'agissait aussi d'intervenir sur la formation de base et l'éducation à l'environnement. Un organisme communautaire a effectivement entrepris une activité d'aide aux devoirs pour les jeunes. Par contre, le groupe de travail de lutte au décrochage n'a pas été mis sur pied. Certaines écoles secondaires ont inscrit dans leur propre plan de développement les actions du plan stratégique. C'est le cas du CFER qui est inscrit comme priorité d'une école secondaire. Dans ce cas, la proposition a effectivement été reprise mais les acteurs n'en sont qu'au niveau de l'élaboration de cadres institutionnels et non pas à celui de la pratique effective. La mise en œuvre des recommandations concernant l'éducation à l'environnement dans les écoles de l'arrondissement est encore à venir. Un colloque sur le développement durable est envisagé comme moyen de mobilisation des acteurs locaux, dont ceux qui interviennent dans les écoles et les collèges. Cette rencontre est aussi considérée comme une étape du processus dans la reconnaissance du statut de zone laboratoire.

Finalement, une mesure fut tout simplement mise en veilleuse. En effet, le comité de suivi qui devait réaliser une évaluation in situ de la mise en œuvre du plan fut dissous à la suite d'une proposition de la CDEC, jugeant inutile, du moins temporairement, son apport, compte tenu de son propre engagement et de sa volonté à appliquer le rapport. Deux représentations du rôle de ce comité se sont affrontées autour de cette décision. D'une part, ce comité devait suivre l'évolution de la mise en œuvre et chercher à comprendre pourquoi certaines recommandations n'étaient pas appliquées. En fait, il s'agissait d'un comité de pilotage stratégique composé d'individus intervenant dans l'arrondissement et d'anciens membres du CRA. D'autre part, le comité a pu être perçu comme un organisme de contrôle de l'application du plan et, particulièrement, du travail de la CDEC.

6. LES SOURCES DE MODULATION DE LA MISE EN OEUVRE

Ces rythmes différents de mise en œuvre du plan stratégique dépendent largement de la

capacité à tisser des liens avec d'autres acteurs décisionnels. Nous émettons l'hypothèse que ce rythme traduit en fait les capacités de négocier des acteurs de l'économie communautaire avec les acteurs politiques et économiques. De ce fait, on comprend que les mesures d'insertion, qui sont aussi celles avec lesquelles les acteurs de l'économie communautaires ont le plus d'expérience, soient aussi celles qui ont évolué le plus rapidement. Des alliances sont tissées avec les pouvoirs politiques qui acceptent de débloquer de fonds (directs et indirects) pour la viabilité du site et pour la mise en œuvre de mesures d'insertion. La mobilisation des politiciens locaux, surtout québécois, existe depuis plusieurs années. De plus, le fait qu'elles et ils soient ministres aide aussi. En particulier, le fait qu'elles et qu'ils soient ministres de dossiers économiques, du développement de la main-d'œuvre et de la solidarité sociale a certainement facilité les choses.

Par contre, les promoteurs du site sont, par leur origine, plus éloignés des acteurs proprement économiques. Un travail d'acculturation a été réalisé pour modifier les modèles culturels et produire de la légitimité auprès de décideurs économiques. De plus, les promoteurs ont réussi à mobiliser plusieurs acteurs qui sont devenus des intermédiaires dans le travail de rapprochement avec le monde économique. En même temps, les promoteurs et leurs alliés se trouvent aussi confrontés au marché et aux conditions de développement des industries environnementales. La construction de liens est ici plus difficile, d'où un rythme moins rapide.

Par ailleurs, le rythme de mise en œuvre tiendrait aussi à des changements politiques plus globaux. En même temps, que le CRA produisait son rapport, le gouvernement québécois modifiait sa politique de développement régional et sa politique de développement de la main-d'œuvre. De nouveaux organismes locaux, régionaux et nationaux sont créés, certains étant très proches du mandat des CDEC. De fait, celles-ci ont reçu des mandats relevant des Centres locaux de développement (CLD). L'implantation de ces nouvelles structures a ainsi influencé la mise en œuvre de certaines recommandations, ces dernières rejoignant le mandat CLD.

Une troisième source de modulation du rythme d'implantation est aussi présente : les relations internes aux groupes communautaires. L'adoption du plan stratégique a fait l'objet d'un consensus mais il est clair que les représentants des groupes communautaires ont fait le plus montre de réticence. La concentration des responsabilités dans les mains de la CDEC constituait une source d'inquiétude. Et ceci, d'autant plus que la décentralisation de la politique active de main-d'œuvre pouvait aussi affecter leur travail et leur implantation dans l'arrondissement.

7. EN GUISE DE CONCLUSION

Nous ne pouvons apporter de conclusions empiriques définitives sur l'expérience étudiée; il lui faut le temps de se poursuivre. Toutefois, nous pouvons dégager certains constats soulignant en quoi le projet étudié est largement influencé par ses origines et par la composition sociale des acteurs qui ont contribué à le formuler.

Nous avons “ lu ” le projet de développement économique communautaire en termes de

construction de relations entre économie et éducation. À cet égard, le projet revêt plusieurs particularités. Il s'agit d'une ouverture vers d'autres actions que celles entreprises habituellement par les groupes communautaires (l'insertion et en particulier la resocialisation des jeunes en difficulté) et les responsables de la formation dans les établissements scolaires. Le projet se présente comme une action à la fois de développement économique, d'insertion et de formation.

La construction de la relation entre le champ économique et l'univers éducatif est marquée du sceau de la double incertitude : celle présente au niveau économique et celle portant sur l'offre de formation. De grandes orientations sont fixées, des objectifs sociaux guident l'action. Mais la nature même du travail qui sera réalisé dans les entreprises et des qualifications exigées est imprécise. Cette double imprécision va effectivement orienter le travail du comité. L'offre de formation ne pourra être précise sur tous les aspects. On s'engagera plutôt à mobiliser les acteurs concernés et à créer des cadres institutionnels qui pourront recevoir des demandes précises des entreprises.

Le projet se présente comme un tout global embrassant à la fois le développement économique, des pratiques d'insertion et des objectifs éducatifs. Cette globalité se retrouve aussi à l'intérieur de chaque pôle du projet. Ainsi, en matière de formation, on envisage des actions de formation générale (formation de base et éducation en environnement) et de formation professionnelle. On se soucie aussi de la réussite scolaire. En matière d'insertion, des actions en employabilité des résidants sont prévues en même temps que la création d'emploi. Finalement, au plan économique, le projet vise à mobiliser les réseaux économiques existants de l'arrondissement en même temps qu'il cherche à appuyer la création d'une nouvelle zone économique qui s'inscrit dans la mouvance de la nouvelle économie. L'origine du projet ne transparaît pas uniquement par son caractère global mais aussi dans son rythme d'implantation, les mesures relatives à l'insertion ayant connu la progression globalement la plus rapide. En fait, ce pôle est celui dans lequel les groupes communautaires sont les plus familiers. Mais, au-delà de l'expertise et l'expérience, la mobilisation d'un réseau de décideurs de différents niveaux d'action semblent aussi être un facteur décisif dans la mise en œuvre du plan. Les promoteurs ont ainsi su mobiliser des acteurs dont l'action a une portée macro-sociale.

Le projet étudié pose aussi la question des relations entre marché et institution ou, de manière plus générale, entre l'économie et le social. Nous savons qu'une économie de marché ne peut se reproduire sans institution. L'ancrage institutionnel est nécessaire au fonctionnement du marché. En ce sens, l'économie se produit *dans et par* le social. Le projet étudié s'inscrit clairement dans cette voie, il s'agit d'une subordination des relations économiques à des objectifs sociaux. Mais il y a plus. En cherchant à produire de la synergie entre acteurs économiques, à rapprocher ces derniers des intervenants éducatifs et des acteurs œuvrant dans les instances d'aide à l'insertion, le projet vise bien à dépasser une pure logique de marché pour créer des relations économiques fondées sur des formes alternatives ou nouvelles de coordination, soit un mélange de formes associative et communautaire. (HOLLINGSWORTH ET BOYER, 1997)

Par contre, l'économie de marché se profile toujours à l'horizon. En effet, le succès de

l'expérience dépend largement de l'implantation d'entreprises dans le technoparc. La mobilisation des acteurs locaux, les pratiques d'insertion mises en place, la formulation d'une gamme étendue de services pour accueillir les nouvelles entreprises ne sont pas inutiles mais ce travail paraîtra vain si l'on ne parvient pas à convaincre les entreprises de s'y installer.

BIBLIOGRAPHIE

AGULHON C., (1994). Les relations formation-emploi : une quête sans fin, dans CARDI FRANÇOIS ET CHAMBON A., **Métamorphoses de la formation**, Paris, L'Harmattan, 31-52

CALLON M., (1989). **La science et ses réseaux, Genèse et circulation des faits scientifiques**, Paris, La Découverte.

CHARLOT B. (1997). Vers une mutation de la forme et du système éducatifs, in CARDI FRANÇOIS ET CHAMBON A., **Métamorphoses de la formation**, Paris, L'Harmattan, 207-231

DORAY, P. et C. MAROY. (1995). Les relations éducation-travail: quelques balises dans un océan conceptuel. **Revue des sciences de l'éducation**. XXI(4), 661-688.

FONTAN J.M., BORDELEAU D., ET DESROCHERS P., (1995). **Éléments de problématique pour la mise en valeur de la main-d'œuvre dans le cadre du projet Angus**, Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal.

FONTAN J.M. ET YACCARINI C., (1996). Le projet Angus: une expérience novatrice de mobilisation locale au cœur de Montréal, **Économie et Solidarités**, vol. 28, 1, 65-81.

HENRIPIN M., (1994). Les pratiques locales du partenariat éducation-travail au Québec, LANDRY C. et SERRE F., **École et entreprise Vers quel partenariat ?**, Québec, Presses de l'Université du Québec, 29-44

HOLLINGSWORTH J.R. ET BOYER R., (1997). **Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions**, Cambridge, Cambridge University Press.

KLEIN J.-L. ET WAAUB J.-P., (1996). La reconversion économique et le développement local, **Recherches Sociographiques**, XXXVII, 3, 497-516

KLEIN, J.L., J.-M. FONTAN ET D.-G. TREMBLAY (1998). La question métropolitaine: enjeux et logiques d'intervention à partir du cas montréalais. À paraître dans Klein J.L. et Tremblay D.G., *Entre la métropolisation et le village global; les scènes territoriales de la reconversion*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

MAROY C., (1989). La construction sociale des offres de formation dans une institution de formation professionnelle, **Formation-Emploi**, no.26, 146-62

TREMBLAY D.-G. ET FONTAN J.-M. (1994). *Le développement économique local; la théorie, les pratiques, les expériences*, Québec: Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY D.-G., LANDRY C. et DORAY P., (1998). La coopération comme nouveau mode de régulation et de planification de la formation professionnelle et technique : le cas des comités sectoriels au Québec, communication présentée au symposium **Les transformations des relations économie/éducation, confrontation théorique et analyses de cas** organisé dans le cadre du réseau francophone de recherche en éducation (REF), Toulouse.